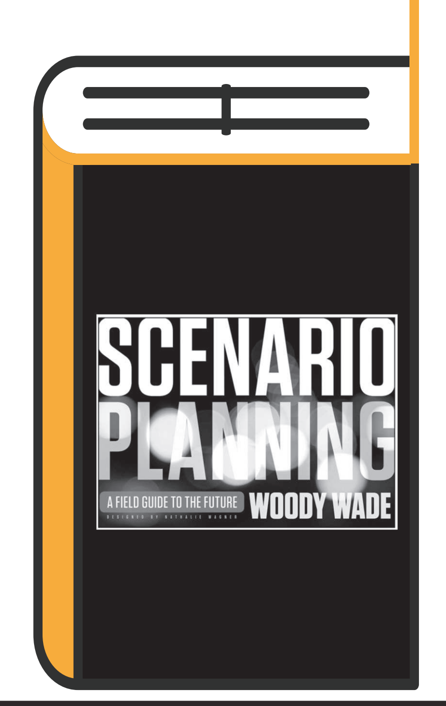


التخطيط بالسيناريوهات

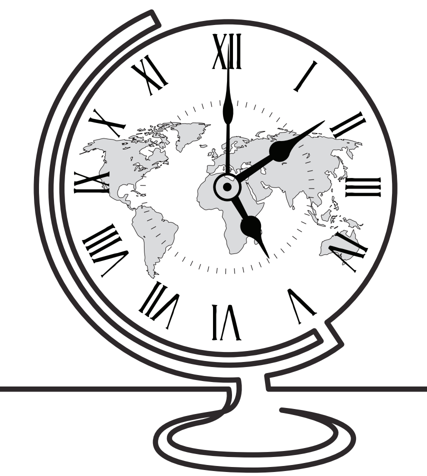
دليل عملي للتخطيط المستقبلي

العدد
202





وودي وايد

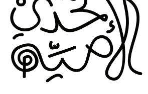


- ✓ التخطيط للمستقبل: الأدوات والممكنات
- ✓ الضوابط المنهجية للتخطيط بالسيناريوهات
- ✓ استشراف المستقبل وتصميم خارطة الطريق
- ✓ تحليل وقياس الأثر للتغلب على التحديات قبل حصولها

المبادرات والمشاريع



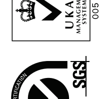
















mohamed khatab






كيف نصنع مستقبل الإمارات وفق أُسس علمية وضوابط منهجية راسخة؟

> صناعة مستقبل ورفاه المجتمع الإماراتي من الثقافة الأصيلة المتجذّرة والعريقة في وجدان قادتها وشعبها.

في مطلع عام الاستعداد للخمسين عاماً المقبلة، نحتاج لأن يكون استشراف المستقبل في نصف القرن المقبل وفق أُسس معرفية وضوابط منهجية راسخة تبني جسور التنمية نحو المستقبل المنشود لوطننا الغالي، وتعتمد على الأساليب العلمية المتبعة للتخطيط بالسيناريوهات المبنيّة على دراسات تحليلية ومقارنات دقيقة تساعدنا على توقُّع التحديات والمخاطر المستقبليّة وتحويلها إلى فرص ومكاسب نعتمد عليها في الحفاظ على دورنا العالمي الرائد كدولة حديثة قادرة على خوض التحديات وماهرة في الإبحار نحو المستقبل المزهر. يقدّم كتاب "التخطيط بالسيناريوهات: دليل عملي للتخطيط المستقبلي" الوصفة السهلة لكل مسؤول تنطوي مهام وظيفته على التخطيط الإستراتيجي وقيادة التغيير في مؤسسته بأسلوب عملي يعتمد على 10 خطوات تمكن القارئ من الاستعانة بها في تعلّم فنون وأسرار استشراف المستقبل ورسم خارطة الطريق نحو الأعوام المقبلة. كما يضم الكتاب العديد من أدوات التخطيط ونماذج الأعمال التي توفر للقارئ مرجعاً غنياً بالأساليب العلمية الحديثة لتصميم السيناريوهات المستقبلية قبل الشروع في إعداد الخطط الإستراتيجية. إنها مساهمة جديدة من سلسلة "كتاب في دقائق" تواكب التوجهات المستقبلية لبناء دولتنا الحديثة، وتنطلق من إيماننا العميق بأن الاطلاع على أحدث الممارسات العالمية ضرورة حياتية ومُجتمعية في طريقنا نحو المستقبل.

> لا غنى عن مساهمة الجميع؛ أفراداً ومؤسسات، لمواكبة طموحات القيادة الحكيمة لدولة هدفها أن تكون أفضل بلد في العالم قبل 2071.


جمال بن حويرب
المدير التنفيذي
مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم للمعرفة

أهمية الكتاب

يحتاج كل فرد منا أن يتسلّح بالأدوات والمنهجيات الحديثة التي تساعده على التخطيط للمستقبل وفق الأساليب العلمية المتبعة لاستشراف المستقبل. وهنا تكمن أهمية هذا الدليل العملي للتخطيط للمستقبل باستخدام السيناريوهات لكي يتمكّن كل مدير مسؤول من بناء الجسور التي تحتاجها مؤسسته للوصول إلى المستقبل المنشود عن طريق تحليل البيانات المتوافرة وفق ضوابط منهجية سليمة لصناعة قرارات مهمة بشأن:

- كيف تحقق معدل أرباح متزايداً... في المستقبل
- كيف تنجح في زيادة حصتك السوقية... في المستقبل
- كيف تنجح في ابتكار منتجات جديدة... في المستقبل
- كيف تدير مواردك... في المستقبل
- كيف تستقطب لمؤسستك المهارات الوظيفية النادرة...في المستقبل
- كيف تعزز معدلات رضا المتعاملين... في المستقبل

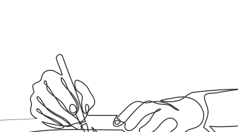
إلى جانب الكثير من الجوانب المتعددة التي تحتاجها للمنافسة في قطاع الأعمال في المستقبل. ولن نكون مبالغين إذا اعتبرنا أن كل مدير يجب أن يعيش في المستقبل ليبني جسور التنمية والتطوير لمؤسسته في الحاضر.

ملخص الفكرة

كلّما عملت مبكراً على صياغة رؤية مستقبلية واضحة لمؤسستك ورسم خارطة الطريق نحو المستقبل، وتمكّنت من تحديد ووصف التغيرات المتوقعة، نجحت في وضع مؤسستك في مقدمة المؤسسات الناجحة في التعامل مع التحديات والفرص التي يفرضها علينا هذا العالم السريع التغيُّر.
في هذا الكتاب، سوف نتعرف معاً إلى أساليب التخطيط الحديثة التي تفتح أمامك آفاقاً جديدة للفرص التي يمكنك توظيفها لنمو أعمالك، والاستعداد -ليس فقط للمستقبل- بل لنطاق أوسع من السيناريوهات المحتملة الحدوث في الأعوام المقبلة.





كيف نخطط للمستقبل؟

تستثمر أغلب المؤسسات في قطاع التخطيط الإستراتيجي، وترصد له موازنات كبيرة لضمان استمرار النجاح وصناعة الرؤية المستقبلية، ولكن في الأغلب تأتي هذه الإستراتيجيات على أساس تحليل البيانات الحالية للوضع الحالي بأسلوب حسابي أو عن طريق استنباط التوجهات المستقبلية على أساس نتائج الأعمال الحالية. وهي عملية تقليدية يلجأ إليها خبراء التخطيط لإعداد التوقعات المستقبلية في ملف مكتظ بالأرقام التحليلية، ثم يشرعون مباشرة في إعداد الخطة الاستراتيجية. ولكن شتان بين هذا الأسلوب والتخطيط المستقبلي المبني على ضوابط ومنهجيات سليمة؛ لأن المخاطر والتحديات التي سيأتي بها المستقبل لا علاقة لها بمعطيات نتائج الأعمال الحالية. بكل بساطة، قد يدخل إلى السوق منافس قوي جديد، وقد تتغير أسعار العملة وأسعار المواد، وقد تنشأ تقنيات جديدة، وقد تنشأ أسواق جديدة تماماً وتندثر أسواق عاملة في الوقت الحاضر، وقد يظهر متعاملون جُدُد، إلى جانب الكثير من التطوّرات التي قد تصنع مستقبلاً مختلفاً تماماً.

> للأسف، فإن التخطيط بهذا الأسلوب يشبه قيادة السيارة على طريق مظلم والنظر من النافذة الخلفية للسيارة. ولكن الأسلوب الصحيح هو أن تبحث عن أدوات تستطيع باستخدامها رؤية الطريق من أمامك. وهذه الطريقة تسمى "التخطيط بالسيناريوهات".

> الطريقة الفضلى للتخطيط بالسيناريوهات، هي استبعاد السيناريو الأكثر احتمالاً، والبحث عن احتمالات غير متوقعة.



لا تتنبأ بالمستقبل- حاول أن تتوقعه

إذا كانت إحدى مهامك -بوصفك مديراً- أن تضمن بقاء مؤسستك قادرة على المنافسة على مدار الأعوام الخمسة أو العشرة المقبلة، فلا شك أن صياغة رؤية واضحة عن خارطة الطريق من اليوم وحتى هذا التوقيت أمر حتمي بالنسبة إليك.

يجب أن تتصور كيف ستتعامل مؤسستك مع المتغيرات المتوقع حدوثها في المستقبل، ومن ثم قيادة التغيير لمواءمة هذه المتغيرات.

إذا كان التنبؤ بالمستقبل ليس هو الأسلوب الصحيح لتوقع المستقبليات، فما الحل إذاً؟

هل تمتلك بلورة سحرية لمطالعة الغيب ومعرفة المستقبل؟ بالطبع لا، ولكن هناك أساليب علمية وفق ضوابط منهجية سليمة قد لا تمكنك من مطالعة المستقبل، ولكنك تستطيع باستخدامها صياغة نطاق واسع من السيناريوهات المستقبلية، يعتمد حصولها في المستقبل على الكثير من معطيات تطور الوضع الحالي وتغير مناخ الأعمال بالكامل. وفي واقع الأمر، لا تكون هذه السيناريوهات دقيقة للغاية، ولكن على الأقل فإن تصميم أكثر من سيناريو محتمل الحدوث في المستقبل، **سيساعدك على الاستعداد ورفع جاهزية مؤسستك للتعامل بمرونة مع أي متغيرات قد تحدث في المستقبل. ينتج عن اتباع أسلوب التخطيط بالسيناريوهات مجموعة من السيناريوهات المستقبلية، يشكّل كل منها خارطة طريق مختلفة قد تنعطف إليها مؤسستك خلال السنوات القليلة المقبلة.**





كيف تقود سيارتك إذا كنت لاتستطيع رؤية الطريق بوضوح؟

مما لا شك فيه أنك ستتعرض لحادث أو على الأقل ستواجه الكثير من العقبات.

هذا بالضبط ما يحدث في المؤسسات التي لا تعتمد على التخطيط المستقبلي، حيث تبقى في موضع التعامل مع الأزمات والأحداث التي يفرضها عليها الواقع المتغير بدلاً من توقعها وصياغة الخطط والإجراءات المناسبة للتعامل معها.

بوصفك مديراً مسؤولاً، أنت تحتاج إلى تنمية، أنت بحاجة لتنمية مهارات وقدرات توقُّع التغيرات التي قد تطرأ في الغد، والتي ستمكنك من اتخاذ القرارات المناسبة للاستعداد الشخصي ورفع جاهزية مؤسستك للتعامل مع هذه التغيّرات.

يعدّ التخطيط بالسيناريوهات إحدى الأدوات المهمة

أهمية التخطيط بالسيناريوهات في إعداد الخطط المستقبلية ليس فقط للعاملين في المناصب الإدارية ولكن لكل شخص يسعى لأن يكون أحد قادة الأعمال الناجحين. حيث يساعدك التخطيط بالسيناريوهات على تنمية قدراتك لصياغة رؤية واقعية عن المستقبل، وتنمية مهاراتك لصياغة إستراتيجيات تحقق لك النجاح حين يأتيك المستقبل بمتغيراته. كما يهدف التخطيط بالسيناريوهات إلى إنارة الطريق الذي تسير عليه؛ إذ يجب النظر إلى السيناريوهات التي يتم صياغتها بوصفها مؤشرات لتصميم خارطة الطريق المستقبلية.





الضوابط المنهجية للتخطيط بالسيناريوهات





تأطير التغيّرات

تساعد منهجية التخطيط بالسيناريوهات في الحصول على رؤية واضحة عن الفرص والتحديات التي ينطوي عليها المستقبل. لكي تتمكن من وضع إطار واضح للتغيرات المستقبلية، أجب عن الأسئلة الآتية، وعليك أن تحاول ربطها بمدى زمني لتنفيذ خطتك الاستراتيجية:

تطوّر الصناعة. ما احتمالات التطور المستقبلي لقطاع الأعمال؟

الدول الصاعدة. على المستوى الوطني، كيف يمكننا تنمية صادراتنا خلال الـ 20عاماً المقبلة؟

تنمية الأعمال. ما فرص تطوير مجموعة الخدمات والمنتجات في مؤسستك، على أساس التغيرات التي تحدث من وقت لآخر في قطاع الأعمال والأسواق المحلية؟

التوجهات المستقبلية للدولة. كيف سيستمر التطور الحضري والعمراني في دولتنا في التأثير في قطاع الخدمات الحكومية خلال السنوات العشر المقبلة؟

إذا كانت المؤسسة تسعى لاستشراف السيناريوهات ذات الصلة بمشروع أو هدف محدد:

شركة منتجات غذائية صحية. كيف نعرض أفضل منتجاتنا في سوق جديدة ونطاق جغرافي جديد؟

سلسلة فنادق. ما أفضل طريقة لنكون أكثر تنافسية في التوظيف؟

الخدمات الحكومية. ما خيارات الحفاظ على مركزنا الأول في التحوّل الرقمي الكامل للخدمات في المنطقة؟

البلدية. كيف يمكننا توظيف عوائد الرسوم المحصّلة من سكان المدينة لبناء مطار أكبر؟

في حال كنت تستخدم التخطيط بالسيناريوهات لوضع خطة إستراتيجية للبحث عن حل لأزمة:

خطوط الطيران. أطلق أحد منافسينا خدماته ذات الكلفة المنخفضة لأكثر الوجهات ربحيةً بالنسبة إلينا. كيف نتعامل مع هذا الموقف؟

بنك إقليمي. كيف سنتمكن من المنافسة مع المؤسسات البنكية الأكبر حجماً، في ظل التشريعات الصادرة حديثاً؟

مؤسسة صناعية. ارتفعت كلفة أهم المواد الخام المستخدمة إلى مستوى غير مسبوق. ماذا يعني ذلك بالنسبة لإستراتيجية التخطيط المستقبلي؟

لا تتردد في وضع بعض السيناريوهات السلبية المحتمل حدوثها. فيما يلي مثال حول ذلك:

مطبعة تمتلك أكبر خطوط الإنتاج وأحدث ماكينات الطباعة. كيف ستُنافس في السوق في ظل الثورة الصناعية الرابعة والتحول الرقمي الكامل بحلول 2025؟

كيف سنطور خدماتنا في أسواق أخرى لاتزال في حاجة إلى الطباعة؟

بنهاية العام. ستتوقف الصحف عن الطباعة وستتجه إلى التحول الرقمي. كيف نطور خدمات وحلول النشر الرقمي؟





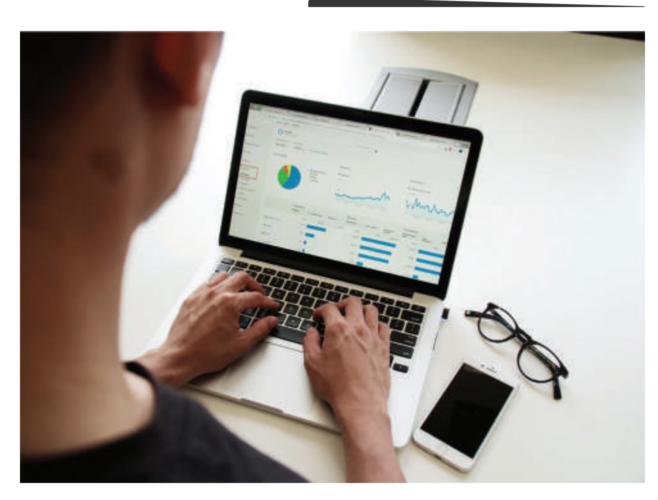




جمع المعلومات

لايمكنك صياغة سيناريوهات مستقبلية دون دراسة التوجهات الحالية والمستقبلية لقطاع الأعمال وتحليل الآثار المترتبة عليها. **على سبيل المثال:** دراسة المنافسين وتحليل مواطن القوة والضعف لديهم، ودراسة منتجاتهم، وحصتهم السوقية، وانتشارهم في السوق، وإستراتيجياتهم المستقبلية وقدراتهم، بل ربما دراسة الخلفية المهنية لفريق الإدارة لديهم. ومن ناحية أخرى، إذا كان الأمر لا يتعلق بالمنافسة، ولكنه يتعلق بسلسلة التوريد وأسعار الخامات، فلا بد من جمع المعلومات حول الأسعار، واحتمالات ارتفاعها لأسباب تشريعية أو دخول مُصَنِّعين جدد، أو تغيير منظومة التوريد، أو ارتفاع الطلب عليها.

يجب إعطاء عملية جمع المعلومات أهمية كبيرة، لدراسة الوضع الحالي من مختلف الجوانب، عن طريق جمع البيانات والمعلومات التفصيلية وفق معايير محددة قبل البدء في التخطيط بالسيناريوهات للوصول إلى نتائج فعّالة. والطريقة المُثلى لتحقيق ذلك هي إدارة فريق مسؤول عن جمع المعلومات وإجراء الجلسات النقاشية مع وضع الأسئلة الآتية بعين الاعتبار:



من منظور إيجابي. كيف تتوقع أن يختلف العالم بعد 10 سنوات من الآن؟

من منظور سلبي. كيف تتوقع حدوث تغيرات سلبية تؤثر في قطاع الأعمال؟

كيف ترى حجم التغيرات التي من المتوقع أن تطرأ على قطاع الأعمال/ السوق خلال هذه الفترة؟

ما التغيرات التي يجب أن تحدث لتكون مؤسستك ناجحة بعد 10 سنوات من الآن؟

كيف تتصور الاختلاف في منتجاتك ومنتجات منافسيك عما تقدمه مؤسستك الآن؟

إلى أي مدى سيتطور أقوى منافسيك بعد 10 سنوات من الآن؟





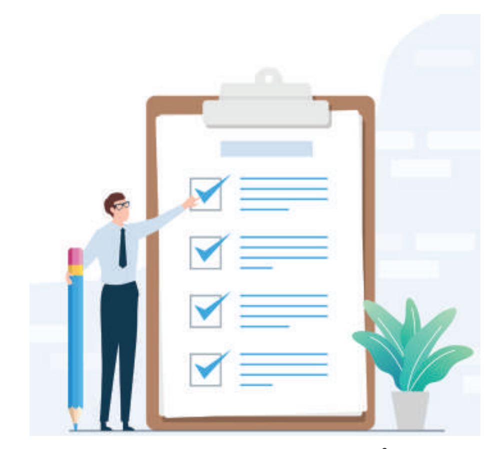




تحديد العوامل المؤثرة

العوامل المؤثرة هي القوى المؤثرة في قيادة التغيير في المستقبل. والطريقة التقليدية لإعداد قائمة العوامل المؤثرة هي استخدام نموذج (PEST)، وذلك عن طريق دعوة فريق التخطيط بالسيناريوهات لاجتماع للعصف الذهني حول العوامل المؤثرة في المحاور الأربعة الآتية:





وهناك نموذج آخر أكثر شمولية، يسمى نموذج (STEBNPDILE) ويشتمل على 10 محاور:

العوامل المؤثرة

- الاجتماعية - الديموغرافية - المرتبطة بقطاع الأعمال
- التقنية - الدولية
- الاقتصادية - القانونية
- الطبيعية - البيئية
- السياسية - المرتبطة بالسياسات



تحديد الاحتمالات الخطرة غير المؤكدة و/أو هامش الخطأ

العالم مملوء بالتحديات والتغيرات. هل هناك شركة أو مؤسسة على الأرض تنظر إلى السنوات العشر القادمة وتتوقع عدم حدوث أي تغيير؟ إذاً نحن نعيش في عالم غير متوقع. عليك أن تتذكر أن أهم مبادئ التخطيط بالسيناريوهات هو التفكير خارج الصندوق وفتح باب الاحتمالات على مصراعيه لاستيعاب أكبر قدر ممكن من التحديات غير المتوقعة، ولوصف هذه التحديات يمكنك أن تضعها في رسم توضيحي وفق النموذج التالي:

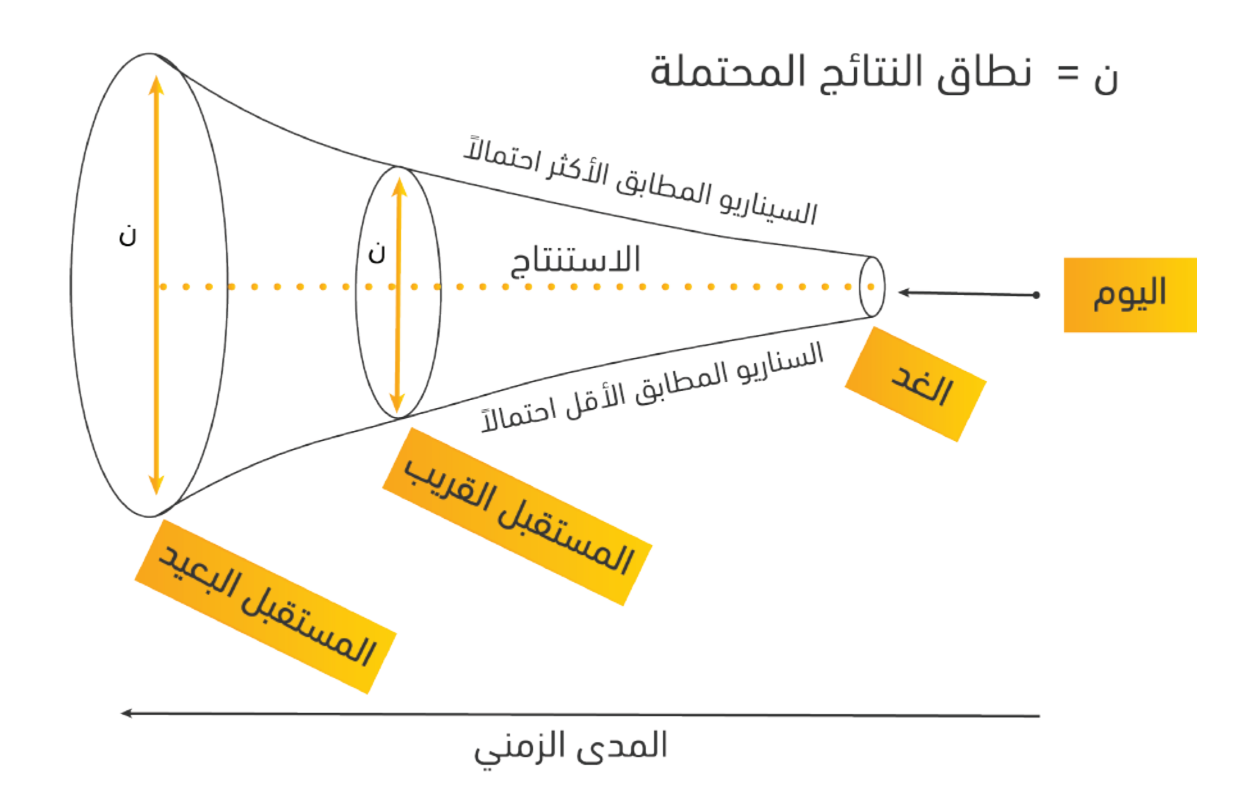






ثم قم بدعوة فريق التخطيط بالسيناريوهات لمناقشة هذه التحديات ودراسة المدى الزمني لتطورها على مدار 5 و10 و 20 سنة من الآن.

استخدم النموذج التالي لرسم المدى الزمني وارتباطه بالسيناريوهات:



رصد وقياس وتحليل العوامل المؤثرة

في النموذج التالي، قم بتحديد العوامل المؤثرة (بإمكانك تحديد 3 عوامل في كل فئة) وتحديد مستوى الخطورة (منخفض/متوسط/مرتفع) ومستوى التوقّع (مؤكد/غير مؤكد) لكل منها.

سوف يساعدك هذا النموذج على رسم صورة واضحة للعوامل المؤثرة المؤكّدة والأكثر خطورة، والعوامل المؤثرة غير المؤكّدة والأقل خطورة، وبالتالي ستتمكّن من قياس وتحليل جميع العوامل المؤثرة قبل البدء في مرحلة تصميم السيناريوهات.

العوامل المؤثرة			مستوى الخطورة			مستوى التوقّع	
			منخفض	متوسط	مرتفع	مؤكّد	غير مؤكّد
السياسية	1		☐	☐	☐	☐	☐
	2		☐	☐	☐	☐	☐
	3		☐	☐	☐	☐	☐
الاقتصادية	4		☐	☐	☐	☐	☐
	5		☐	☐	☐	☐	☐
	6		☐	☐	☐	☐	☐
الاجتماعية	7		☐	☐	☐	☐	☐
	8		☐	☐	☐	☐	☐
	9		☐	☐	☐	☐	☐
التقنية	10		☐	☐	☐	☐	☐
	11		☐	☐	☐	☐	☐
	12		☐	☐	☐	☐	☐
أخرى	13		☐	☐	☐	☐	☐
	14		☐	☐	☐	☐	☐
	15		☐	☐	☐	☐	☐





الخطوة 5

تصميم السيناريوهات

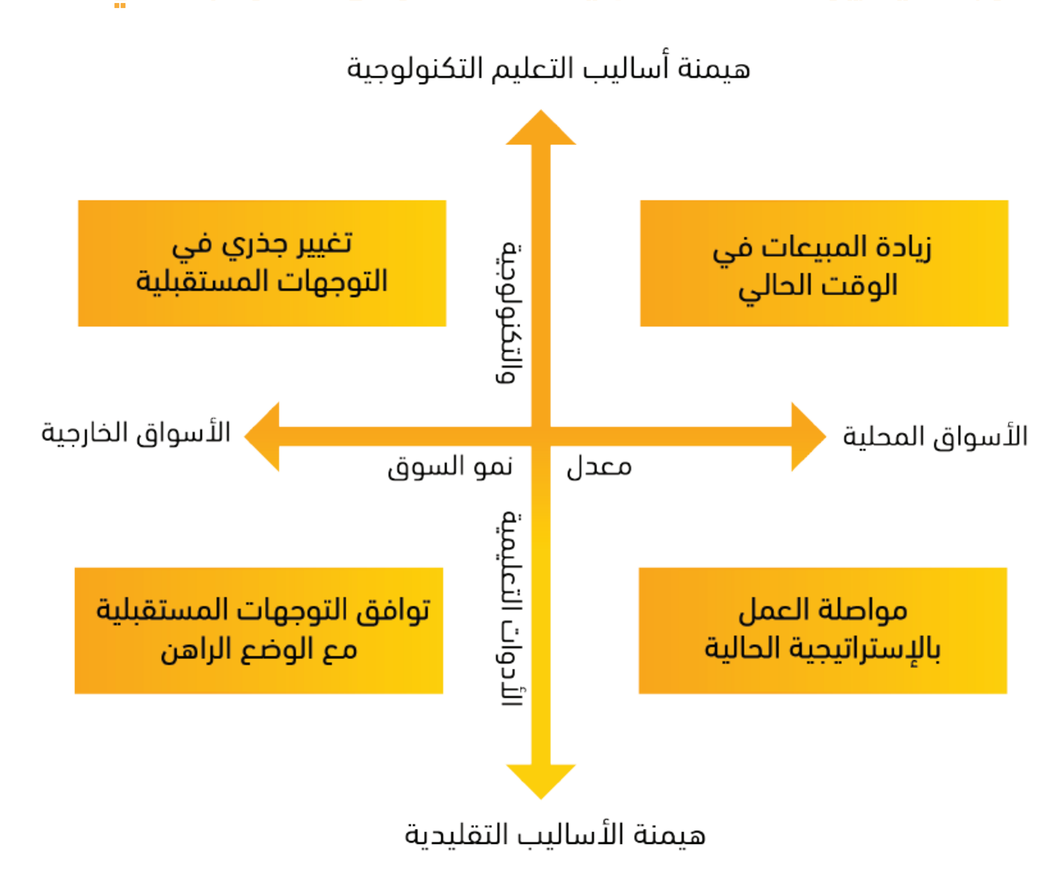
تصميم السيناريوهات سهل للغاية باستخدام المصفوفة الآتية، حيث تمثّل المحاور الأربعة في النموذج السيناريوهات المختلفة بحسب التوجهات المتوقّعة. وللتوضيح، سنطبق ذلك على مثالٍ لتصميم السيناريوهات لإحدى الجامعات تقوم بوضع الخطة الإستراتيجية، ووفقاً للمصفوفة، ستكون السيناريوهات الأربعة الآتية هي الأكثر احتمالاً:

- يأتي أغلب الطلاب من داخل الدولة بينما تواجه تحديات تطور الأدوات التعليمية التي تعتمد على التكنولوجيا في هذه المدارس.
- يأتي المزيد من الطلاب من الخارج بينما تواجه الجامعة تحديات اعتياد الطلاب على نظام دراسي ومناهج دراسية مختلفة تعتمد على نوع آخر من التكنولوجيا المتقدمة والأدوات التعليمية الأكثر تقدماً في الفصول الدراسية.
- يتزايد عدد الطلاب القادمين من الخارج، بينما لاتزال الجامعة تعتمد على التقنيات غير الحديثة في الوقت الحاضر، وهناك توقعات بمزيد من التحديث والتطوير للأدوات والتكنولوجيات التعليمية في هذه البلدان.
- الطلاب الجدد أغلبهم من داخل الدولة، ولا تزال المناهج التعليمية والنظام التعليمي والأدوات والتكنولوجيات المستخدمة داخل الدولة غير مطوّرة ولا توجد خطط لتطويرها في المستقبل القريب.

هنا يمكنك تصور كيف لمؤسسة تعمل في قطاع التعليم العالي أن تواجه هذه التحديات المستقبلية وتلبي احتياجات الطلاب ذوي المتطلبات المختلفة وكيف ستقوم بتحديد ما يلي:

- كيف ستقدم الجامعة نفسها في سوق التعليم العالي وما معايير التسويق التي ستعتمد عليها.
- الدور الذي يجب أن تقوم به لتلبية الاحتياجات الوظيفية للطلاب.
- التخصصات المطلوبة لأعضاء هيئة التدريس في المستقبل.
- التغيرات المستقبلية في موارد التمويل.
- حجم الاستثمار المطلوب في التكنولوجيا.
- التوقعات المتغيرة التي ستطرأ على قطاع التوظيف.
- متطلبات تطوير المناهج التعليمية.

وهنا يمكن تصوُّر السيناريوهات المستقبلية للجامعة وفق النموذج التالي:












صهر السيناريوهات وتحويلها إلى قصص عن المستقبل

لدينا الآن أسماء ومعايير للسيناريوهات. وتتمثل الخطوة الآتية في إضافة مزيد من الإبداع والابتكار والتخيل لصياغة الحبكة أو القصة التي نستطيع من خلالها وصف كل سيناريو بدقة ووضوح.

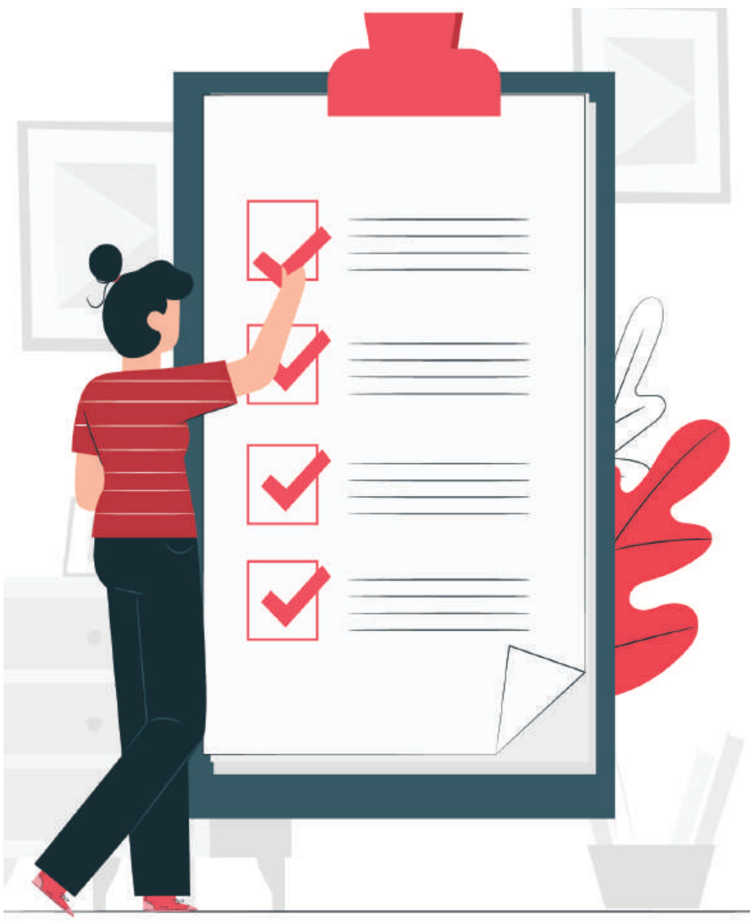
فعلى سبيل المثال، **يتطلب سيناريو "التغيير الجذري في التوجهات المستقبلية" الإجابة عن الأسئلة الآتية لصياغة القصة:**

- ما النتائج المترتبة على الجامعة إذا اعتمدت على دول أخرى كمصدر أساسي للطلاب الجدد؟
- من الذي سيتأثر بهذه النتائج، وكيف وإلى أي مدى سيكون التأثير؟
- ما الآثار المالية المترتبة على ذلك؟
- ما الآثار المترتبة على أسلوب التدريس بالجامعة؟
- كيف ستتكيف الجامعة مع هذه التغيرات؟

وبالنظر إلى الجانب الآخر من السيناريو، ينبغي الإجابة عن هذه الأسئلة:

- ما الآثار المترتبة على تغيير أسلوب التدريس وتطوير المنظومة التعليمية وفق التكنولوجيات الحديثة؟
- ما مزايا هذا التغيير؟ وما عيوبه؟
- ما المحاذير التي يجب أن تنتبه إليها الجامعة؟
- ما الكلف المطلوبة لتنفيذ هذا التغيير؟
- ما آثار هذا التغيير على خبرة الجامعة في الحفاظ على جودة التعليم؟
- ما آثار هذا التغيير في سمعة الجامعة المحلية والدولية؟





الخطوة 7

البحوث والدراسة المقّارنة للتحقّق من دقة من السيناريوهات

بعد تصميم السيناريوهات وصياغة القصص المستقبلية لكل منها، لا بدَّ من التحقق من دقتها قبل إعلانها رسمياً. ويمكن القيام بذلك عن طريق عقد جلسات نقاشية مع الأطراف المعنيين لمناقشة الأسئلة الآتية. اجمع الملاحظات من المشاركين للتعرف إلى مواضع القوة والضعف في السيناريوهات وقم بمراجعتها أولاً أو أعد تطبيق الخطوات السابقة إذا وجدت أن أحد السيناريوهات غير ملائم:

- هل السيناريوهات منطقية؟
- هل هي واضحة؟
- هل هي ذات صلة بالمؤسسة؟
- هل تبدو متّسقة ومتوائمة من حيث الموضوع؟
- ما الشيء المفقود؟
- ما التغييرات التي يجب القيام بها؟





تقييم الآثار المترتبة ووصف الإجراءات الواجب اتباعها



قم بإعداد منشور مصوَّر يتألف من الخيارات الإستراتيجية المحتملة لكل سيناريو وناقشه مع الفريق. على سبيل المثال، ماذا لو تشكّل المستقبل على هذا النحو، كيف يمكن للمؤسسة أن تتعامل مع الموقف؟ ثم قم بجمع الآراء والخيارات وتقييمها، ومن ثم ستحصل على قائمة بالإجراءات الواجب اتباعها لوضع المؤسسة في مستوى الجاهزية والاستعداد لكل سيناريو. ثم قم بعملية أخيرة لمراجعة السيناريوهات واختيار السيناريو الأكثر احتمالاً للحدوث في المستقبل ثم مراجعته مرة أخيرة في ظل الخيارات الإستراتيجية والإجراءات الواجب اتباعها والتي تم تحديدها مسبقاً. حاول تقليص عدد السيناريوهات إلى أربعة سيناريوهات في هذه المرحلة وكذلك تقليص عدد الخيارات الإستراتيجية إلى الحد الأكثر منطقية للحصول على نتيجة فعالة.



ومن وجهة نظر التخطيط بالسيناريوهات، يمكن التعرف إلى الإستراتيجية المُثلى بقدر المرونة التي تتيحها للتعامل مع المتغيرات المستقبلية والتعامل مع متغيرات أخرى غير مؤكدة. باتباعك لهذه المنهجية، ستتمكّن من القيادة بأمان في أي عالم سيتشكّل من حولك.





حدد الوجهة التي تتوقع أن يذهب مستقبلك نحوها

الآن أصبح كل سيناريو من السيناريوهات الأربعة التي وضعتها يمثل عالماً قد يتشكّل من حولك بعد 10 سنوات من الآن، وربما يسهم أكثر من سيناريو في تشكُّل هذا العالم من حولك، مع مراعاة عدم تساوي جميع الاحتمالات في هذه المرحلة، إذ ينبغي لك الآن استخدام البوصلة لتحديد وجهتك التي تتوقع أن يذهب مستقبلك نحوها. بذلك أصبح تصميم السيناريو جاهزاً لبدء التخطيط الإستراتيجي وفق منهجية علمية واضحة ووجهة محددة تقود مؤسستك للذهاب إليها.





الخطوة 10

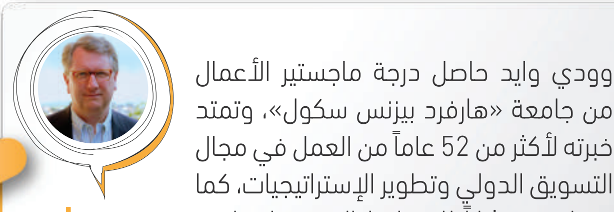
مراجعة السناريوهات وتحديثها دورياً

لن يتوقف الزمن عند هذه المرحلة، ومن ثم يجب القيام بالمراجعة والتحديث المستمر وفق جدول زمني محدد، على الأقل دورياً كل سنة، عن طريق عقد اجتماع دوري مع فريق التخطيط بالسيناريوهات ودراسة المراحل المستقبلية التي تحقّقت بالفعل وأصبحت جزءاً من الوقت الحاضر، وتحليل تداعياتها على اتجاه البوصلة ومدى تأثيرها في استمرار العمل بهذا السيناريو والخطة الإستراتيجية الموضوعة على أساسه، وإجراء ما يلزم من تغيير لضمان استمرارك على الطريق الصحيح والتأكد من وصولك إلى الوجهة المستهدفة.

الخلاصة

يجب أن تتوقف المؤسسات عن التركيز على صياغة رؤية واضحة للفرص والتحديات المستقبلية على أساس التوجهات الحالية من أجل تعزيز قدراتها المستقبلية، وتعتمد على الأساليب العلمية الحديثة للتخطيط بالسيناريوهات وتحليل وقياس الأثر قبل وضع الخطط الإستراتيجية، حتى تتمكن من الوقوف صامدة أمام رياح التغيير التي سيفرضها المستقبل قريباً لا محالة. يمكنك الاعتماد على منهجية التخطيط بالسيناريوهات التي يستعرضها هذا الكتاب لإعداد إستراتيجية مدروسة وفق منهجيات علمية وضوابط سليمة.

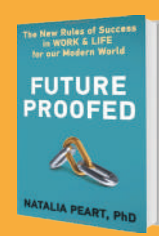
عن المؤلف



وودي وايد

وودي وايد حاصل درجة ماجستير الأعمال من جامعة «هارفرد بيزنس سكول»، وتمتد خبرته لأكثر من 52 عاماً من العمل في مجال التسويق الدولي وتطوير الإستراتيجيات، كما يعمل مستشاراً للتخطيط المستقبلي لدى العديد من الجهات الدولية المرموقة، إلى جانب عمله عضواً في المجلس التنفيذي للمنتدى الاقتصادي الدولي.

في العدد القادم:



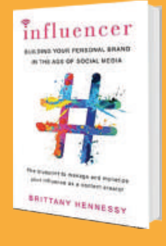
الذهاب إلى المستقبل
القواعد الجديدة للنجاح في العمل والحياة في عالمنا المعاصر

المؤلف:
نتاليا بيرت
يناير 2019



كيف تطور مهاراتك عن طريق التعلّم الذاتي
دليل موجز حول كيفية الاستعانة بكتب التعلّم الذاتي لتحقيق أهدافك

المؤلف:
مارتين ميدوز
يونيو 2019



المؤثرون الاجتماعيون
بناء الصورة الإعلامية المرتبطة بشخصيتك في عصر التواصل الاجتماعي

المؤلف:
بريتني هينيسي
يوليو 2018

تواصلوا معنا على:

ص.ب: 214444، دبي
الإمارات العربية المتحدة
هاتف: 04 423 3444

MBRF_News
MBRF_News
mbrf.ae
www.mbrf.ae

نستقبل آراءكم على: pr@mbrf.ae

الاشتراك السنوي: 12 إصداراً (36 عدداً)

داخل دولة الإمارات:
- الأفراد: **200** درهم
- المؤسسات: **240** درهماً
- للاشتراك الإلكتروني: **100** درهم إماراتي

خارج دولة الإمارات:
- الأفراد: **150** دولاراً أمريكياً
- المؤسسات: **250** دولاراً أمريكياً
- للاشتراك الإلكتروني: **60** دولاراً أمريكياً

يرجى تحويل القيمة إلى حساب البنكي على العنوان التالي:

Account Title: Qindeel llC
Account number: 001520069891101
IBAN: AE310240001520069891101
SWIFT Code: DUIBAEADXXX

توزيع:



qindeel_uae
qindeel_uae
qindeel.uae
qindeel.ae









بالعربي

إحدى مبادرات مؤسسة
محمد بن راشد آل مكتوم للمعرفة

مبادرة #بالعربي

أطلقتها مؤسَّسة محمد بن راشد آل مكتوم للمعرفة بهدف تشجيع الجمهور العربي على استخدام لغتهم الأم عبر قنوات التواصل الاجتماعي، واستعادة المكانة الرائدة للغة العربية كلغة عالمية، وتعزيز حضورها في وسائل الإعلام المختلفة.

bilarabi.mbrf | bilarabi_mbrf | bilarabi_mbrf | bilarabi_mbrf | bilarabi-mbrf | bilarabi_mbrf | bilarabi.mbrf

